

Gestão de Projetos

Conteúdo para impressão

Módulo 1: Contextualização

Brasília 2014
Atualizado em: dezembro de 2013.

Fundação Escola Nacional de Administração Pública*Presidente*

Paulo Sergio de Carvalho

Diretor de Desenvolvimento Gerencial

Paulo Marques

Diretora de Formação Profissional

Maria Stela Reis

Diretor de Comunicação e Pesquisa

Pedro Luiz Costa Cavalcante

Diretora de Gestão Interna

Aíla Vanessa de Oliveira Caçado

Coordenadora-Geral de Educação a Distância: Natália Teles da Mota

Curso cedido pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ - do curso original : Gerencia de Projetos

Contudista:

Luiz Otávio Borges de Moura (2013)

Remodelagem, Adequações e Atualizações:

Vinícius Eloy Dos Reis (2014)

Tiago Chaves Oliveira (2014)

Diagramação, revisão de texto e desenho instrucional realizada no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e ENAP.

© ENAP, 2014

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

SUMÁRIO

Módulo 1: Contextualização	5
Objetivos específicos	5
Conteúdo programático:.....	5
1. Contextualização	5
1.1 História do gerenciamento de projetos	5
1.2 Fontes relevantes de conhecimento sobre gerenciamento de projetos.....	6
1.3 O que é projeto.....	8
1.4 O que é operação.....	10
1.5 Diferenças entre projetos e operações	10
1.6 Gerenciamento de projetos	12
1.7 O que é um programa	14
1.8 O que é um portfólio.....	15
1.9 Relacionamento entre projeto, programa e portfólio	16

MÓDULO 1: CONTEXTUALIZAÇÃO

Objetivos específicos

Identificar os conceitos relativos a projetos, operações, programas, portfólios e gerenciamento de projetos.

Conteúdo programático:

- 1.1 - História do gerenciamento de projetos.
- 1.2 - Fontes relevantes de conhecimento sobre gerenciamento de projetos.
- 1.3 - O que é projeto.
- 1.4 - O que é operação.
- 1.5 - Diferenças entre projetos e operações.
- 1.6 - Gerenciamento de Projetos.
- 1.7 - O que é um programa.
- 1.8 - O que é um portfólio.
- 1.9 - Relacionamento entre projeto, programa e portfólio.

1. Contextualização

1.1 História do gerenciamento de projetos

A disciplina de gerenciamento de projetos surgiu junto com os primórdios da Administração. Podemos entender o gerenciamento de projetos com sendo uma disciplina da Administração.

Frederick Taylor (1856-1915), no início do século 20, iniciou os estudos sobre o trabalho, aplicando o raciocínio científico para analisá-lo.

Na mesma época, Henry Gantt (1861-1919), estudou detalhadamente a sequência das atividades para realizar uma tarefa. Ele representou essa sequência com diagramas de barras de tarefas e marcos, que apresentam a duração das tarefas em um processo. Os diagramas de Gantt, como são chamados, permanecem como uma das principais técnicas para análise de sequência e duração das atividades de um cronograma.

A partir dos anos 1950, com a retomada do desenvolvimento mundial, a Administração se desenvolveu em diferentes escolas, e novas técnicas foram sendo estudadas e absorvidas pelo gerenciamento de projetos. Técnicas como os diagramas de rede, chamados de gráficos de PERT (Program Evaluation and Review Technique) e o método de caminho crítico (Critical Path Method - CPM) são exemplos disso.

Em 1969, no auge dos projetos espaciais da NASA, um grupo de cinco profissionais de gestão de projetos, da Filadélfia, Pensilvânia, nos EUA, se reuniu para discutir as melhores práticas, e Jim Snyder fundou o Project Management Institute - PMI (EUA). O PMI é a maior instituição internacional dedicada à disseminação do conhecimento e ao aprimoramento das atividades de gestão profissional de projetos [PMI 2004, Sisk1998].

Nas décadas seguintes, o gerenciamento de projetos começou a tomar sua forma moderna. Enquanto vários modelos de negócio desenvolveram-se nesse período, todos eles compartilharam uma estrutura de suporte comum: projetos são liderados por um gerente de projetos, que põe pessoas juntas em um time e assegura a integração e comunicação de fluxos de trabalho por meio de diferentes departamentos [Sisk 1998].

Hoje, o gerenciamento de projetos vem se fortalecendo cada vez mais. As organizações sabem que precisam gerenciar projetos para obterem sucesso. Estima-se que aproximadamente 25% do PIB mundial são gastos em projetos e que cerca de 16,5 milhões de profissionais estão envolvidos diretamente com gerência de projetos no mundo.

1.2 Fontes relevantes de conhecimento sobre gerenciamento de projetos

Atualmente existem várias metodologias, guias, métodos, instituições, que falam sobre o tema gerenciamento de projetos. Vamos apresentar alguns deles.

a) Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP - MGP-SISP

A MGP-SISP foi elaborada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão cujo objetivo é fornecer subsídios para os órgãos alinharem os processos de trabalho, criarem a documentação adequada e padronizarem o gerenciamento de projeto por meio de boas práticas na área. A metodologia está disponível no endereço: www.sisp.gov.br/mgpsisp

b) PMBOK – A *Guide to the Project Management Body of Knowledge* (Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos).

Na verdade, o PMBOK é considerado mais como um guia do que como um método. É um padrão, amplamente reconhecido pelos profissionais de gerenciamento de projetos, que descreve métodos, processos e melhores práticas. Atualmente, o Guia PMBOK está na 5ª edição e sua publicação é de responsabilidade do PMI.

c) ZOPP– *Ziel Orientierte Projekt Planung* (Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos)

O ZOPP é um método de planejamento que se baseia no Marco Lógico (Logical Framework Approach), um instrumento de planejamento, implementação e gerenciamento de projetos desenvolvido para a USAID, agência do governo americano

que teve o objetivo de acabar com o pobreza extrema no final dos anos 60. O ZOPP foi introduzido pela cooperação técnica alemã em 1983, quando a Agência Alemã de Cooperação Técnica (GTZ - *Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*) integrou e aperfeiçoou estes elementos em um sistema de procedimentos e instrumentos. A característica peculiar do ZOPP é a adoção do enfoque participativo no decorrer do projeto, o que permite cooperação efetiva, troca de informações, experiências e ideias na construção do consenso, na tomada de decisão e na gestão de ações planejadas. O método proporciona maior chance de consecução dos objetivos devido ao maior envolvimento de todos, ao comprometimento de cada um com os resultados e ao desejo de mudanças orientado pelos objetivos previamente definidos.

d) RBM - *Results Based Management* (Gestão de projetos com base em resultados)

A RBM é uma metodologia utilizada pela Agência Canadense para o desenvolvimento Internacional ACDI/CIDA, que busca aproximar a estratégia de negócio das pessoas e dos processos, com vistas a obter o resultado pré-determinado no menor espaço de tempo possível. Os projetos são orientados objetivamente para os resultados.

e) ISO 21.500:2012

O objetivo da Norma ISO 21.500 é o de recomendar às organizações um modo profissional de gerenciar os projetos com base nas melhores práticas do mercado global. O padrão é aplicável a organizações de todos os tamanhos e de todos os setores.

f) PRINCE 2 - *Projects in Controlled Environments* (Projetos em ambientes controlados)

O PRINCE2 é um método de gerenciamento de projetos desenvolvido por uma agência do governo do Reino Unido chamado de CCTA (*Central Computer and Telecommunications Agency*). Desde 1989 tem sido utilizado como um padrão para gerenciamento de projetos do país. Este método foi desenvolvido inicialmente apenas para os projetos de tecnologia e comunicação, a versão atual é consistente com a gestão de todos os tipos de projetos.

g) IPMA - *International Project Management Association* (Associação Internacional de Gestão de Projetos)

O IPMA é resultado da união de um grupo de pessoas que, em 1965, criou um fórum de discussão para troca de informações e rede de relacionamentos de Gerentes de Projetos. A partir daí cresceu e hoje está presente no mundo todo atuando como associação de associações nacionais de gerenciamento de projetos.

O IPMA *Competence Baseline* (ICB) é o padrão de competência para a gestão de projetos, publicado pela associação como o documento comum todas as suas associações membros. Como tal, a maioria do seu conteúdo centra-se na descrição dos elementos de competência de gerenciamento de projetos.

1.3 O que é projeto

Se estamos estudando “projetos”, qual a primeira pergunta que nos vem à cabeça?

O que é um projeto?

Projeto é um termo frequentemente usado, em muitas organizações, por um grande número de pessoas e nos mais variados contextos.

Segundo Turner e Müller (2002), a definição clássica de projeto é: “Projeto é um empreendimento único, no qual recursos humanos, materiais e financeiros são organizados de forma a tratar um escopo único de trabalho a partir de uma dada especificação, com restrições de custo e de tempo, para atingir uma mudança benéfica definida por meios de objetivos quantitativos e qualitativos.”.

Segundo a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP - MGP-SISP “Projeto é um empreendimento planejado, orientado a resultados, possuindo atividades com início e término, para atingir um objetivo claro e definido. Os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais podendo envolver uma ou múltiplas unidades.”.

Como visto acima, ocorre com o termo Projeto o mesmo problema de outros termos que são amplamente usados, os significados podem variar bastante e essas diferenças podem, eventualmente, prejudicar a compreensão e a comunicação. No entanto, existem algumas particularidades comuns aos projetos que nos permitem listar as seguintes características gerais.

Característica	Comentário
Empreendimento não-repetitivo	Algo novo
Sequência clara e lógica de eventos	Atividades com acompanhamento e controle
Início, meio e fim	Ciclo de vida
Objetivo claro e definido	Metas e resultados estabelecidos
Conduzido por pessoas	Alguma dúvida sobre isso?
Utilizam recursos	Humanos, materiais, financeiros
Parâmetros predefinidos	Referências

Na tabela abaixo apresentamos conceitos de projetos em outras literaturas.

Referência	Conceito
PMBOK	Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (entregas).
ISO 21.500:2012. Norma brasileira e internacional que fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos	Um projeto é um conjunto único de processos que consiste em atividades coordenadas e controladas com datas de início e fim, empreendidas para atingir os objetivos do projeto.
ZOPP – Ziel Orientierte Projekt Planung	Um pacote de medidas, que é limitado em termos de questões abordadas, tempo, espaço, grupos-alvo, especialização de assuntos, a fim de alcançar os objetivos planejados, que são soluções para os problemas identificados; a realização destes objetivos devem ser verificadas.
PRINCE2	Projeto é uma organização temporária criada com o propósito de entregar um ou mais produtos (ou resultados) de negócio de acordo com uma justificativa de negócio acordada.
ISO 10.006:2003 Gestão da qualidade - Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de projetos	Projeto é um processo único, consistindo em um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.

Os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais podendo envolver uma ou múltiplas unidades internas ou externas.

Como exemplos de projetos na Administração Pública podem ser citados:

- Implantação do Serviço de Informação ao Cidadão em um determinado órgão.
- Reforma de uma agência da previdência social.
- Construção de nova ferrovia incluída no Programa de Aceleração do Crescimento – PAC.
- Elaboração de novo curso da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.

1.4 O que é operação

As operações, também chamadas de rotinas, são funções organizacionais que realizam a execução contínua de atividades que produzem o mesmo produto ou fornecem um serviço repetitivo. As operações são esforços permanentes que geram saídas repetitivas, com recursos designados a realizar basicamente o mesmo conjunto de atividades, de acordo com os padrões institucionalizados no ciclo de vida de um produto ou serviço.

As operações ou atividades operacionais fazem parte da rotina da organização; são processos de trabalho que se repetem continuamente. A tendência é que elas se realizem do mesmo modo, com pequenas variações ao longo do tempo.

Exemplo de operações no serviço público:

- Elaboração da folha de pagamento no SIAPE.
- Atendimento aos cidadãos nos órgãos públicos.
- Administração do almoxarifado e patrimônio.
- Levantamento de necessidades de treinamento.

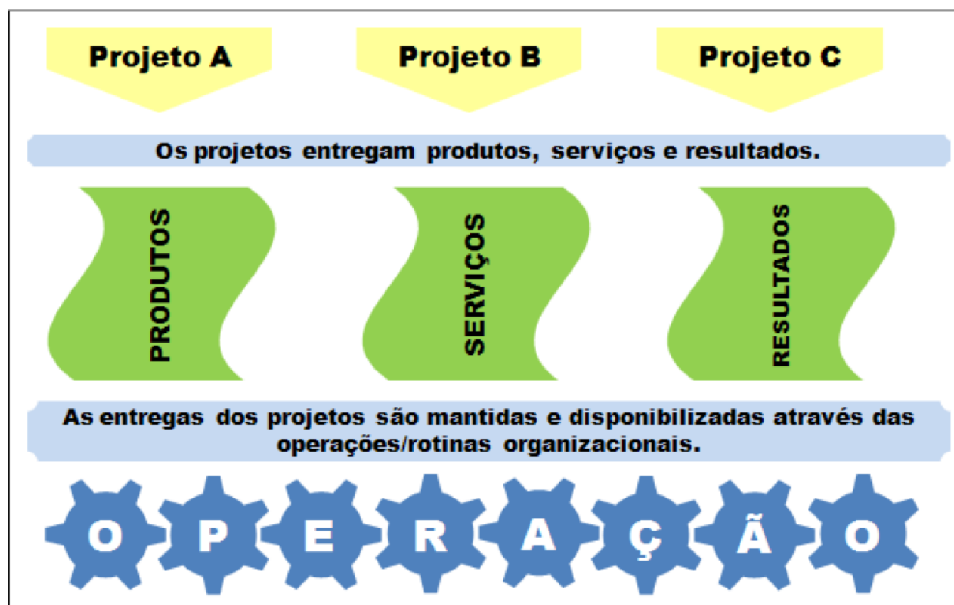
1.5 Diferenças entre projetos e operações

As organizações realizam diversos trabalhos para atingir seus objetivos, onde eles podem ser categorizados como projeto ou operações. Os projetos exigem um gerenciamento de projetos, enquanto que as operações exigem gerenciamento de processos de negócios. Projeto e operação diferem-se principalmente pelo fato de que o primeiro é temporário, enquanto a operação é contínua e produz produtos, serviços ou resultados repetitivos.

Abaixo são apresentadas as diferenças e similaridades entre operações e projetos.

	Operações	Projetos
Diferenças	<ul style="list-style-type: none"> • Evento contínuo. • Produz produtos, serviços ou resultados repetitivos. • Utiliza gerenciamento de processos de negócio. • Sustenta o negócio. • Padrão conhecido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evento temporário. • Produz produtos, serviços ou resultados únicos. • Utiliza o gerenciamento de projetos.
Similaridade	<ul style="list-style-type: none"> • Realizados por pessoas. • Limitados aos recursos disponíveis. • Planejados, executados e controlados. • Realizados para atingir objetivos organizacionais com ou instrumentos estratégicos. 	

Dependendo da natureza do projeto, as entregas geram novas operações ou são agregadas a operações já existentes. A figura abaixo apresenta a relação entre as entregas do projeto e as operações organizacionais.



Alguns itens devem ser observados na transição das entregas dos projetos para as operações, como por exemplo:

- Insumos para os serviços e produtos.
- Manutenção de equipamentos que tenham sido implantados pelo projeto.
- Recursos humanos e financeiros incorporados à rotina.
- Mudança cultural.
- Capacitação dos recursos humanos para manter e melhorar os serviços e produtos.

VOCÊ SABIA?

Projeto e Desenho

É muito comum as pessoas confundirem os termos “projeto” e “desenho”. Essa confusão ocorre em algumas disciplinas como a arquitetura e a computação. Nesses casos, usa-se comumente os termos “projeto de arquitetura” e “projeto de software” para definir, na verdade, o “desenho de arquitetura” e o “desenho de software”, que é a forma e especificação que terá a estrutura que será construída ou o sistema que será desenvolvido. Os termos equivalentes, quando escritos em inglês, não provocam essa confusão, como podemos definir:

- Projeto (project): qualquer parte do trabalho que é realizado.
- Desenho (design): o ato de trabalhar a forma de algo.

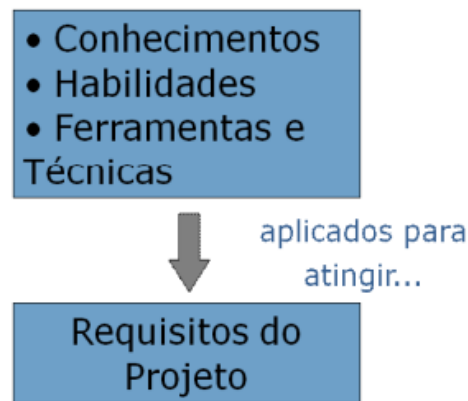
Então, o desenho de um projeto representa como esse projeto será executado.

1.6 Gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com o propósito de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos envolve a implementação de ações que visam a planejar, executar e controlar diversas atividades para alcançar os objetivos especificados.

A cultura, estilo, ambiente e estrutura organizacional influenciam a maneira como os projetos são executados. Os projetos também podem ser influenciados pelo grau de maturidade da organização em relação ao gerenciamento de projetos.

A figura abaixo resume o conceito.



POR QUÊ?

Por que gerenciar projeto?

As organizações públicas cada vez mais têm o desafio de entregar para sociedade serviços e produtos de qualidade e que atendam suas expectativas.

A utilização dessa tecnologia de gestão é uma das formas de melhorar as repostas aos anseios da sociedade. Inúmeras áreas do governo vêm implementando o gerenciamento de projetos para entregar seus resultados de forma eficaz, eficiente e com efetividade.

Quais os benefícios do gerenciamento de projeto?

Segundo o estudo de benchmark realizado com diversos órgãos públicos da administração direta e indireta os principais benefícios alcançados com a utilização do gerenciamento de projetos foram:

- Aumento do comprometimento com objetivos e resultados.
- Aumento da integração entre as áreas envolvidas.
- Disponibilidade de informação para tomada de decisão.
- Melhoria da qualidade nos resultados dos projetos.
- Aumento da satisfação do cliente com os resultados.
- Minimização dos riscos e problemas em projetos.
- Otimização de recursos humanos e materiais.
- Aumento de produtividade da equipe do projeto.

O que é um projeto bem-sucedido?

Existem vários critérios para definir se o gerenciamento de projetos foi bem sucedido ou não. Alguns desses critérios podem ser comuns à maioria dos projetos como, por exemplo:

- Se entregou todos os produtos conforme planejado.
- Se foi executado dentro do prazo.
- Se utilizou o orçamento inicialmente estipulado.
- Se alcançou suas metas, objetivos e propósitos.
- Se os requisitos técnicos, legais, funcionais e outros foram entregues conforme expectativas das partes interessadas.
- Se não causou nenhum impacto negativo social, legal, organizacional etc.

1.7 O que é um programa

Um programa é um conjunto de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado, a fim de obter benefícios disponíveis se gerenciados individualmente. Um aspecto importante do programa é que ele é orientado a benefícios. Enquanto o foco do projeto é a entrega do bem, produto ou serviço a que ele se propôs, o do programa é a realização dos benefícios por ele perseguidos. Benefícios não são produtos, mas sim impactos e resultados percebidos pela sociedade, organização, serviços etc.

O gerenciamento de programas é o gerenciamento coordenado e centralizado de um programa visando ao alcance dos seus objetivos e benefícios estratégicos. Em programas, é importante integrar, monitorar e controlar as interdependências entre os projetos. O gerenciamento de programas foca nessas interdependências e ajuda a determinar a abordagem ideal para gerenciá-las.

VOCÊ SABIA?

A Lei nº 12.593, de 18 de janeiro de 2012, que institui o Plano Mais Brasil, define os seguintes tipos de programas:

“I - Programa Temático: que expressa e orienta a ação governamental para a entrega de bens e serviços à sociedade.

II - Programa de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado: que expressa e orienta as ações destinadas ao apoio, à gestão e à manutenção da atuação governamental.”

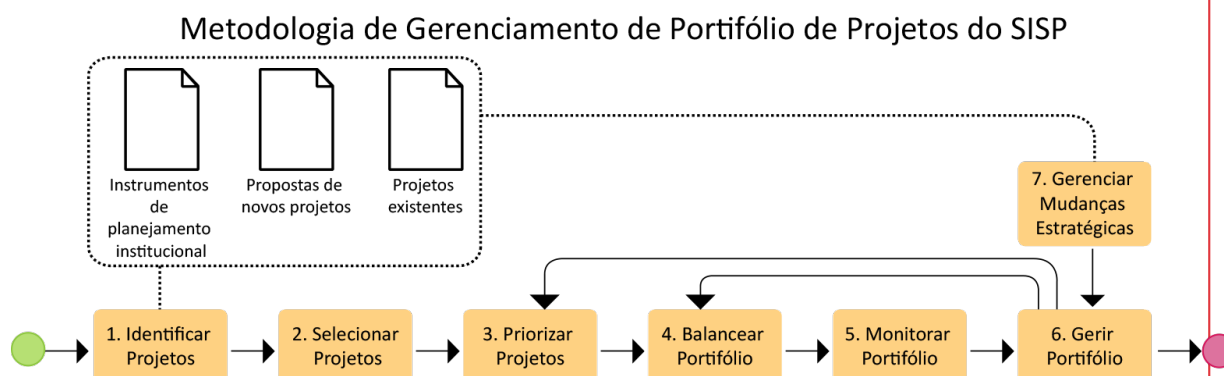
Projeto é o mecanismo usado pela Administração Pública para desenvolver os programas governamentais.

1.8 O que é um portfólio

Um portfólio é uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos, que estão agrupados com propósito de facilitar o gerenciamento efetivo do trabalho para atender objetivos estratégicos organizacionais. Portfólio consiste nos trabalhos que estão em andamento ou planejados, estando eles relacionados de alguma forma entre si ou não. Enquanto os projetos e programas são temporários, os portfólios são contínuos. Uma organização pode possuir mais de um portfólio, cada um tratando de áreas ou objetivos específicos. Em última instância, deve haver um portfólio abrangente para a organização como um todo.

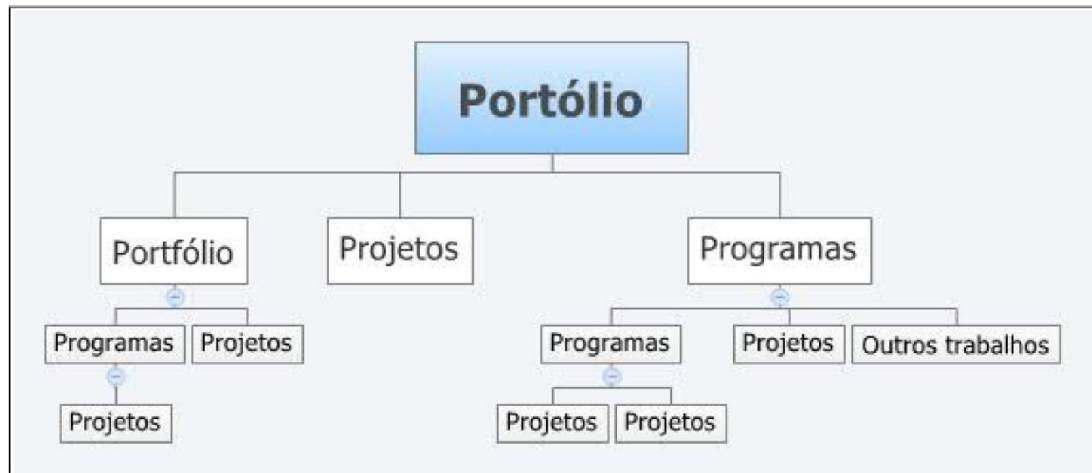
O gerenciamento de portfólios refere-se ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, que inclui identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados. Esse gerenciamento se concentra em garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos e sejam consistentes e alinhados às estratégias organizacionais.

No Governo Federal existe uma metodologia de referência para o gerenciamento de portfólio chamada Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP - MGPP-SISP. Abaixo a figura representa os 7 processos da metodologia.



1.9 Relacionamento entre projeto, programa e portfólio

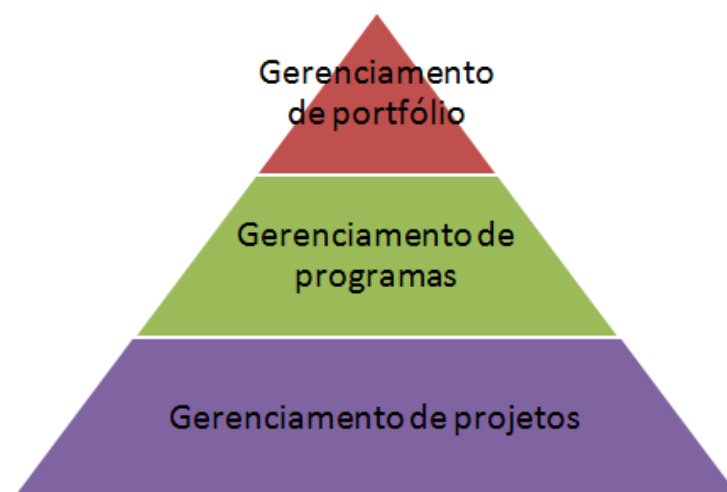
Em organizações maduras de gerenciamento de projetos, esse gerenciamento existe em um contexto mais amplo regido pelo gerenciamento de programas e portfólio.



Todos os componentes de um portfólio exibem certas características comuns:

- Representam investimentos feitos ou planejados.
- Estão alinhados com as metas e objetivos estratégicos.
- Têm algumas características que, tipicamente, os distingue, o que permite agrupá-los para o gerenciamento efetivo.
- São quantificáveis e, portanto, podem ser medidos, classificados e priorizados.

Normalmente é chamada gestão por projetos quando uma organização classifica suas iniciativas como projetos que devem ser planejados e executados com tal característica. Há um relacionamento entre as disciplinas Gerenciamento de Portfólio, de Programas e de Projetos.



VOCÊ SABIA?

O Plano Plurianual - PPA é o planejamento estratégico do governo. Sua vigência sempre inicia no segundo ano do mandato presidencial até o primeiro ano do mandato seguinte. Na imagem abaixo vemos a estrutura do PPA 2012-2015 e a sua vinculação aos conceitos que vimos acima.

